

＜日系企業への従業員採用における＞

従業員の適切な採用手順と面接

～ アメリカで働く日本人管理職向け
HRウェビナー ～

2022

August 17,

酒井 謙吉

Pacific Dreams, Inc.

8532 SW Saint Helens Dr., Suite 220
Wilsonville, OR 97070 USA

kenfsakai@pacificdreams.org

www.pacificdreams.org



<推薦できる採用手順の標準>



入社

ドラッグテスト

バックグラウンドチェック

レファレンスチェック

オファーレターの送付

採用者の最終決定

面接の実施と応募者の絞り込み

Application Form とレジュメのチェック

Job Application Form の送付

Position Description の作成

Salary Survey の実施（業種&地域）

ポジションの空き、またはポジションの新設

<日系企業の従業員募集と採用面でのチャレンジ>

- ❖ まず募集時にアメリカにおいて日系企業の認知度がとても低い
 - "Employer Brand" が米国内全体でもさることながら、地域内でも確立されていない
- ❖ ブランドは同じ業界内で確立されていれば十分ではないかという議論がある
 - 同じ業界内ではアメリカの同業他社との熾烈な競争がひしめいている
- ❖ このデジタル化の時代に従業員はリモートで、それこそグローバルで募集をかけたらいよという議論もある
 - 他州や他国での募集や採用にはさらなる高いハードルがあり、とても簡単にできるものではない
- ❖ アメリカではおのずと中途採用になるわけだが、日系企業が求める人材のスキルレベルや経験に対して提示する給与ベースが相場に見合っていない
 - 募集をかける時点でのタイムリーな給与調査を都度行う必要がある



＜日米の採用に対する優先度の違い＞

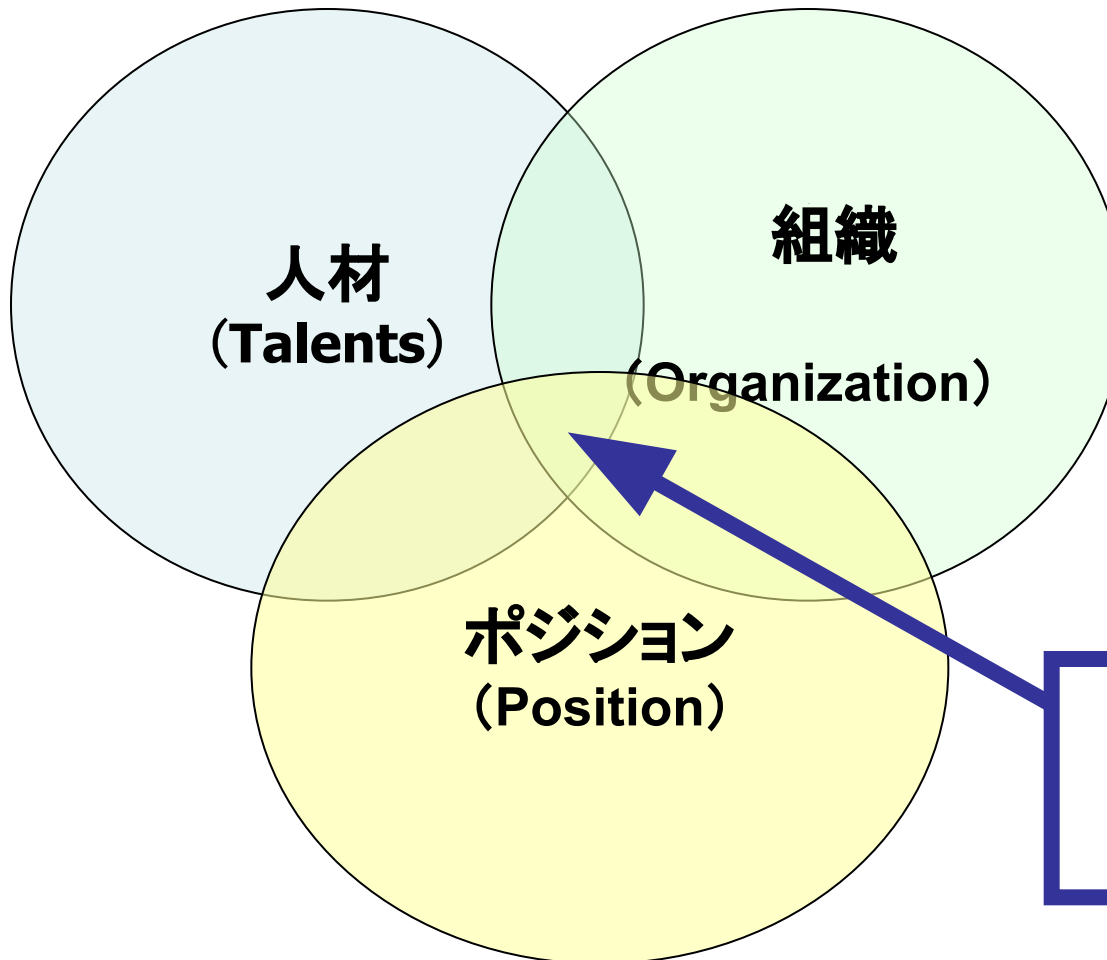
- ❖ アメリカ企業の採用時優先度: 1) Attitude (態度) 2) Passion (情熱)
3) Hard Skills および Soft Skills
 - 日系企業の採用ではこのハードスキルが最優先されている
- ❖ ハードスキルについてはレジメや採用面接である程度応募者が持つレベルが想定できるので、採用上の判断基準に取り入れやすいのだが、アメリカ企業では近年ソフトスキルの方に重点を置く傾向にある
- ❖ ソフトスキルとは、主に対人関係 (Interpersonal) やコミュニケーション能力などのことを指し、トレーニングによって開発可能ではあるが、もともとその人本来が持っている特性 (Traits or Mindset) に由来するところが大きい
 - ハードスキルはソフトスキルと比べてトレーニングによって開発可能
- ❖ 中途採用されたマネージャ職の人間であっても、採用後のトレーニングは欠かすことができず、特に最初の90日間でのオンボーディング (Onboarding) プログラムでの成否が非常に重要である
 - アメリカでは入社初日4%、90日で25%、18ヶ月で49%の採用者の自主

<TOP: 人材採用のベストマッチング>

1. 態度
(Attitude)

2. 情熱
(Passion)

3. スキル
(Skills)



＜リモートで行う面接への周到な準備＞

- ❖ 面接前に面接で尋ねる質問を事前に作成しておき、それ以外の質問は面接中には基本的に行わないことを面接官に徹底させる
- ❖ 作成した質問を事前に面接官には手渡しておく
 - ロールプレイによる面接の実地トレーニングを行う
- ❖ 事前に機器の入念なチェックを怠らない
 - 機器のテストを行い、音声ボリューム、エコーやハウリングがないかどうか、カメラの向きや角度は適切かなどを確認
- ❖ 職務と直接関係のある質問に絞り、あくまでも今までの職務上での経験やスキルレベルなどを中心にした質問を行う
- ❖ ハロー効果（Halo Effect）やホーン効果（Horn Effect）に気をつける
- ❖ 面接官は、基本的に Exempt である従業員が行うべき
- ❖ Yes か No かで答えられる質問は極力避ける □ "Open-Ended" Questions
- ❖ 遅くとも面接開始5分前までにはログインしてスタンバイしておく

＜採用面接で尋ねてはならない質問＞

- ❖ 年齢、生年月日、(高校の) 卒業年月日、出生地、人種、性別
- ❖ 家族のこと: 配偶者(職業や勤め先、収入、健康状態)、子供の数や年齢、勤務中でのチャイルドケア、家族構成
- ❖ 健康状態: 過去の病歴、持病、入院や手術の履歴、服用処方箋薬の有無や種類、家族の病歴や持病
- ❖ 婚姻の有無や離婚歴、妊娠状況、出産予定、家族計画
- ❖ 出身国、出身地、国籍、母国語、ビザの所有とその種類
- ❖ 宗教: 信仰している宗派名や所属している教会名、(特別な) 宗教祝祭日
- ❖ 心身障害: 障害の(過去および現在の) 履歴やその種類
- ❖ 労災保険(Workers' Comp): いままでの適用申請の履歴や怪我の種類
- ❖ 軍務: 退役軍人(Veteran) ステータス、予備兵(Reserve) ステータス
- ❖ 逮捕歴および犯罪歴 □ 採用前のバックグラウンドチェックで調査する
- ❖ 借金や負債額、クレジットスコア、破産歴
- ❖ 過去の給与履歴 □ 州や市によっては法律で禁止

<MBI: Motivation-Based Interview>

- ❖ 従来の面接手法では BBI (Behavior-Based Interview) が推奨されてきた
”Please tell me a moment you went above and beyond to please and satisfy a customer.”
- ❖ BBI の落とし穴は本人が本来持っているパフォーマンスレベル以上の誇張した話となってしまう、面接官はすべての応募者に実際よりも良すぎる評価を与えてしまう傾向にあること
- ❖ MBI の主眼点は、平均以上の結果を達成出来る High Performer を応募者の中から選び抜くことにある
- ❖ High Performer には以下の3つの共通した特質がある
 - 1) 態度: 与えられた仕事を遂行するための正しいやり方を考え、作り出す
 - 2) 情熱: 自分のやっている仕事が好きでたまらない
 - 3) スキル: 仕事を遂行するためのスキルを自分は身につけることができる
- ❖ ポジティブで生産的な態度を持つ人間であるかどうかを見抜くための質問を MBIで行う □ 困難な状況にあったが、いかにしてその困難を乗り越えたか



＜MBI を面接で使ってみる＞

- ❖ アメリカでは、“Self-Motivated People” が High Performer であると考えられている □ 特に一人で働く環境にあるリモートワーカーには重要な資質
- ❖ BBI の原則: “The best way to predict future is to look at the past”
- ❖ MBI の原則: “The best way to predict success is to look how s/he normally responds to difficult challenges or obstacles.”
- ❖ MBI として使える典型的な質問例
 - ”Please tell me a situation during your work you demonstrated a sense of humor to ease team members’ tension.”
 - “Please tell me a specific situation when you had to make a tough decision or choice for your team members.”
- ❖ 人間が持っている態度を急に变えることなど簡単にはできないのであるからもともとポジティブで生産的な態度を持っている人間であるかどうかを見抜くことが面接の中で最も重要視されるべきである

＜面接後の採否通知＞

- ❖ 面接後、不採用になったことに対し、差別があったとして訴訟になるケースもあるため、不採用の通知（Decline Letter）にも十分な配慮をする必要がある □ ただし不採用理由までは書く必要はない
- ❖ 面接した結果、採用を決めた場合には、本人へオファーレターで通知する
- ❖ オファーレターには給与および従業員ベネフィット、勤務開始日、勤務時間、試用期間（Introductory Period）、At-will Employment の記述、採用に必要な条件（I-9フォームの記入やNDAへのサイン、ドラッグテストの実施など）を必ず含めておく
- ❖ オファーレターはあくまでも Conditional（条件付き）であり、条件をクリアできなければ採用は取り消されることを必ず明記しておく
- ❖ 採用通知の期限を必ず明記し、その期限以降での採用はしないことが書かれてあるので、必ず期日以内に返事をさせる
- ❖ オファーレターに本人のサインと日付けを記してもらって初めて、バックグラウンドチェックなどを開始することができる □ EEOC からのガイドラインに従う